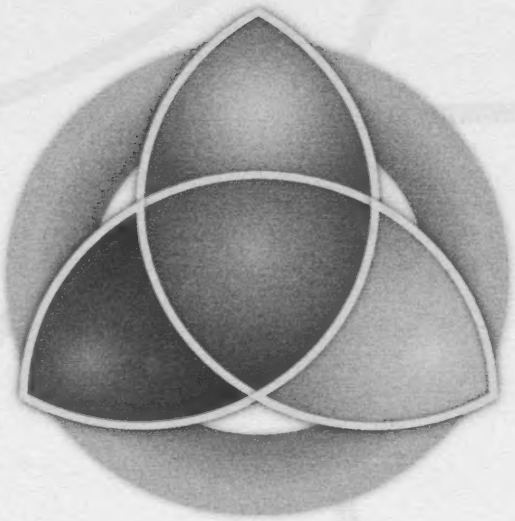
PLAN D'ACTIVITÉS 2015



wsib cspaat ONTARIO

COMMISSION DE LA SÉCURITÉ PROFESSIONNELLE ET DE L'ASSURANCE CONTRE LES ACCIDENTS DU TRAVAIL

1er décembre 2014

PLAN D'ACTIVITÉS 2015

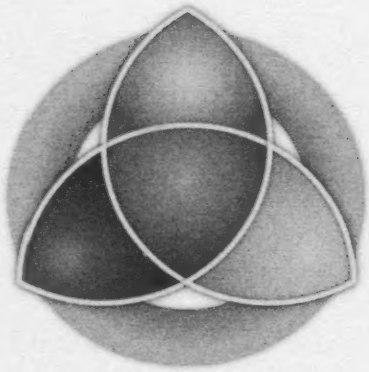


Table des matières

Introduction 4

Analyse environnementale 5

Plan d'activités 2015 6

Nos initiatives prioritaires 7

Plan de mise en œuvre 13

Feuille de route de l'organisme 14

Plan financier triennal 15

Mesures de rendement 16

Profil du risque d'entreprise : Plan de gestion du risque 17

Profil du risque d'entreprise : Recensement et évaluation 18

Profil du risque d'entreprise : Plans d'atténuation 19

Gouvernance 21

Annexe : Profil du risque d'entreprise – Risques critiques 24

wsib cspaat ONTARIO

COMMISSION DE LA SÉCURITÉ PROFESSIONNELLE ET DE L'ASSURANCE CONTRE LES ACCIDENTS DU TRAVAIL

Introduction

Au moment où nous, à la CSPAAT, entreprenons notre deuxième siècle de service aux Ontariennes et Ontariens, notre engagement à l'égard de la sécurité professionnelle, du retour au travail et de la responsabilité financière nous assurera de continuer à jouer un rôle essentiel pour favoriser le retour des employeurs et des travailleurs blessés à ce qui compte.

Les activités des trois dernières années ont porté sur l'amélioration de notre capacité à répondre aux besoins de nos clients, à solliciter la participation de nos intervenants et à bâtir un régime viable.

Il est essentiel que nous accomplissions le travail de l'année à venir pour obtenir les résultats décrits dans notre *Plan stratégique 2012-2016*. Alors que nous entamons les dernières étapes de la transformation de la CSPAAT, le *Plan d'activités 2015* nous guidera dans l'exécution des initiatives clés.

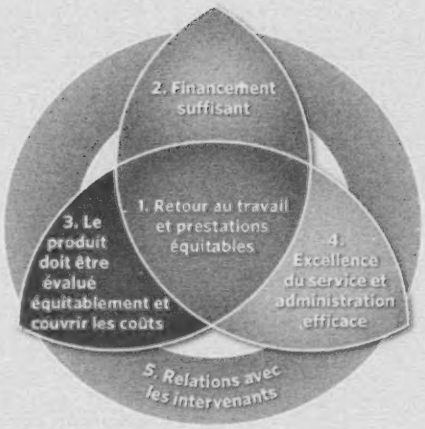
Pour veiller à ce que nos efforts et nos ressources soient axés sur les domaines qui appuient l'obtention des résultats stratégiques de la CSPAAT, nous avons établi les initiatives prioritaires suivantes pour 2015 :

- transformation opérationnelle;
- modernisation du financement;
- stratégie de ressources humaines;
- stratégie de communication;
- gestion du risque d'entreprise; et
- plan stratégique d'investissement.

Au cours de l'année à venir, beaucoup d'attention sera accordée à la mise en œuvre des prochaines étapes du projet ACES (Accounts and Claims Enterprise System ou Système des demandes et des comptes d'entreprises). Lorsque cela aura été accompli, près de 80 % de nos systèmes technologiques auront été remplacés par un système intégré. En nous appuyant sur le déploiement initial effectué en 2014, les efforts que nous réaliserons en 2015 porteront également sur la mise à l'essai et le perfectionnement du système ainsi que sur la préparation de notre personnel au moyen de formation et de processus révisés. Grâce à cette initiative majeure, nous pourrons continuer d'améliorer la façon dont nous menons nos activités et fournissons des services, car chacune des étapes réussies de notre processus de modernisation nous rapproche un peu plus de notre objectif de devenir le chef de file des commissions des accidents du travail.

Dans les années qui ont suivi le lancement du *Plan stratégique 2012-2016*, la CSPAAT a été guidée par sa feuille de route, un plan d'action visant à réaliser ses objectifs stratégiques et à guider la modernisation. Bon nombre des étapes figurant dans la feuille de route ont été menées à bien.

En 2015, nous avons hâte de forger le succès de notre plan stratégique et de la transformation de la CSPAAT en un organisme plus attentif et viable, axé davantage sur la clientèle d'employeurs et de travailleurs qu'elle sert.



En 2014, la CSPAAT a continué à maintenir une solide performance financière et opérationnelle. Voici les points saillants :

Amélioration des résultats pour les travailleurs et les employeurs

- 92 % des travailleurs qui ont une subi une lésion avec interruption de travail sont retournés au travail sans perte de salaire dans les 12 mois.
- Plus de 30 000 travailleurs blessés ont participé à des programmes qui intègrent soins de santé et retour au travail.
- 77 % des travailleurs qui ont terminé leur programme de transition professionnelle ont trouvé un emploi, contre 36 % dans le cadre du programme précédent.
- Un nouveau programme de soins a été élaboré pour les lésions musculo-squelettiques, de concert avec les associations de professionnels de la santé et des experts en santé.

Engagement et satisfaction des intervenants

- Les taux de satisfaction des travailleurs blessés et des employeurs continuent de figurer parmi les meilleurs. Les taux pour l'excellence du service aux employeurs concernant les comptes et les demandes ont augmenté, passant à 90 % et à 87 %. Les taux des travailleurs blessés se sont maintenus à 76 %.
- Un nouveau site Web, doté d'une nouvelle apparence et d'une plus grande fonctionnalité, a été lancé afin de rendre cette ressource plus efficace et facile à utiliser.

Analyse environnementale

Pour éclairer la planification stratégique et le processus décisionnel, la CSPAAT examine et analyse de manière continue ses environnements internes et externes en consultant de nombreuses sources pertinentes et fiables. Les dernières conclusions clés sont les suivantes :

Économie

L'économie de l'Ontario continue de croître à un rythme modeste, avec une augmentation prévue du PIB de 1,6 % en 2014 et de 2,5 % en 2015 (Conference Board du Canada). La CSPAAT fait preuve de prudence à l'égard de ses prévisions sur la croissance du PIB en 2015, prévoyant une augmentation de 2,1 %, ce qui garantit des prévisions budgétaires réalistes.

La CSPAAT prévoit que ses gains assurables augmenteront de 2 % chaque année, ce qui reflète bien les attentes quant à la progression de l'emploi et à la croissance relativement neutre des salaires dans tout l'Ontario. Les prévisions tiennent compte également de l'incidence de l'évolution de la structure de l'économie, qui s'éloigne de secteurs comme la fabrication pour se rapprocher des industries florissantes qui ne sont pas obligatoirement couvertes par la CSPAAT, notamment le secteur financier.

Dans les conditions actuelles, et compte tenu des prévisions économiques internes et externes, la CSPAAT est bien positionnée pour satisfaire à ses exigences de suffisance prescrites par le projet de loi nº 135.

Intervenants

À mesure que la CSPAAT continue à progresser en matière de passif non provisionné, les pressions exercées par les employeurs en vue d'une réduction des taux de prime pourraient s'intensifier, tandis que les intervenants des travailleurs pourraient demander l'élargissement des prestations. Aussi récemment qu'en 2007, une période marquée par des rendements de placements forts et un ratio de capitalisation sain, les taux de prime avaient été réduits, alors que les coûts associés aux prestations et à la responsabilité avaient augmenté. Les conditions du marché propices à ce modèle opérationnel n'ont été que passagères, et le passif non provisionné a en conséquence brusquement augmenté. À l'avenir, la prudence doit être de mise dans les prévisions de résultats financiers et la prise de décisions qui influent sur la capacité de la CSPAAT à couvrir ses coûts grâce aux produits gagnés.

Volume des demandes de prestations

Comme prévu, après des années de baisse du volume des demandes de prestations, le nombre de demandes a commencé à se stabiliser vers la fin de 2013 et jusqu'en 2014. Cela est attribuable à la croissance au sein du marché du travail de l'Ontario, et il est prévu que cette progression se poursuivra de manière modérée dans les années à venir. Cependant, le taux de lésion avec interruption de travail de l'Ontario continue à diminuer et est à présent le plus faible au Canada, s'établissant à 0,98 par 100 travailleurs. Au cours des dix dernières années, le nombre de décès est resté relativement stable, malgré la hausse du nombre de travailleuses et travailleurs en Ontario.

Politiques et lois

Des modifications récentes de la loi, et d'autres potentielles, pourraient aussi influer sur le volume des demandes de prestations. En mai 2014, six nouveaux types de cancer ont été ajoutés au règlement existant, afférent aux pompiers. La protection présomptive à l'égard de trois de ces cancers est entrée en vigueur immédiatement; les autres cancers devant être introduits progressivement dans les trois prochaines années.

Le projet de loi nº 2 est présentement soumis à l'examen de l'Assemblée législative. Si elle l'adopte, l'admissibilité présomptive pourrait être accordée pour les secouristes atteints de stress post-traumatique.

Santé

Le gouvernement de l'Ontario a communiqué les conclusions de la table ronde portant sur le stress traumatique, qui fournissent des idées sur les façons de prévenir le stress traumatique, d'atténuer la stigmatisation reliée aux troubles mentaux et d'aider les personnes qui ont subi des dommages psychologiques au travail.

La CSPAAT continue de surveiller ces tendances et d'autres, notamment les nouvelles relations de cause à effet possibles entre les maladies et les expositions professionnelles.

Tendances technologiques

De plus en plus d'Ontariennes et d'Ontariens réclament des services modernisés. Les résidents de l'Ontario ne veulent pas seulement pouvoir accéder en ligne à leurs renseignements, ils veulent aussi de plus en plus interagir avec les organismes et participer activement par l'entremise de canaux électroniques. Nous observons déjà cette tendance chez les employeurs qui ont adopté nos services en ligne.

Plan d'activités 2015

S'appuyer sur la réussite de notre plan stratégique

Le *Plan stratégique 2012-2016* de la CSPAAT met l'accent sur la viabilité ainsi que sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de ses services. Depuis sa mise en œuvre, nous avons constaté une amélioration continue des résultats opérationnels et financiers de la CSPAAT.

En 2014, le *plan stratégique* a été mis à jour pour mieux refléter le contexte de la planification stratégique et les changements environnementaux pertinents. Cette mise à jour a permis de reconnaître les réalisations, de clarifier les objectifs des cinq piliers stratégiques et leurs rapports ainsi que de formuler des objectifs plus précis.

Pour garantir la réalisation de nos objectifs stratégiques, il est primordial que lors des étapes finales de la feuille de route, nous nous concentrions fortement sur l'exécution et la réalisation des initiatives clés à l'échelle de l'organisme.

Initiatives prioritaires en 2015 – Prioriser l'exécution et la prestation

Chaque année, la CSPAAT établit des initiatives prioritaires qui appuient chacun des cinq piliers du *plan stratégique*. Les initiatives prioritaires sont des éléments clés de la transformation pluriannuelle à l'œuvre dans toute la CSPAAT, au moment où elle fait évoluer ses programmes, ses technologies et son personnel, tout en continuant de mettre l'accent sur l'importance du retour au travail et la prestation de services de base pour soutenir les travailleurs et les employeurs de l'Ontario.

En 2015, la CSPAAT continue de mettre à profit les progrès accomplis à ce jour dans quatre domaines prioritaires, à savoir la transformation opérationnelle, la modernisation du financement, la stratégie de communication et la stratégie de ressources humaines. De plus, une attention nouvelle accordée à la gestion du risque d'entreprise et à la planification stratégique des investissements garantira la viabilité de notre régime et positionnera la CSPAAT en première place des commissions des accidents du travail.

Initiative prioritaire	Portée
Transformation opérationnelle	Continuer la modernisation pour améliorer notre capacité de répondre aux besoins des clients et obtenir de meilleurs résultats de retour au travail et de rétablissement.
Modernisation du financement	Élaborer et mettre en œuvre les recommandations, les initiatives et les mesures issues de l'examen du financement de la CSPAAT.
Stratégie de communication	Mettre en œuvre une stratégie proactive qui tient compte de l'engagement des intervenantes et intervenants, de la gestion des enjeux, de la gestion de la réputation et de la mobilisation interne.
Stratégie de ressources humaines	Continuer la mise en œuvre d'une stratégie mise à jour, harmonisée et priorisée en vue d'appuyer la transformation en cours et la réalisation des résultats opérationnels.
Gestion du risque d'entreprise	Mettre en place une surveillance et une communication régulières et structurées des risques clés de l'organisme, et intégrer la gestion du risque au cycle de planification des activités.
Plan stratégique d'investissement	Poursuivre la mise en œuvre pour améliorer les rendements ajustés au risque et faire en sorte que le rendement du portefeuille continue de répondre au mieux aux besoins de nos intervenantes et intervenants.

1 Transformation opérationnelle

... poursuite de la mise en œuvre de nouveaux systèmes et processus.

La modernisation continue des systèmes de la CSPAAT permet d'améliorer sa capacité à répondre aux besoins de ses clients en facilitant l'accès aux renseignements et aux données, et contribue à améliorer les résultats de retour au travail et de rétablissement. La livraison d'ACES (Accounts and Claims Enterprise System ou Système des demandes et des comptes d'entreprises) est essentielle à la modernisation de la CSPAAT, car cette solution intégrée, qui sert à l'administration des comptes et à la gestion des demandes, remplacera des systèmes en fin de vie utile utilisés pour verser les prestations aux travailleurs et traiter les primes des employeurs.

Pour veiller à ce que la CSPAAT profite pleinement de cette importante transformation, la gestion de l'information et les capacités d'analyse font aussi l'objet d'une modernisation. Ainsi, la CSPAAT fournira à des utilisateurs internes et externes un accès rapide à des données qui font autorité ainsi que des normes et des outils à cet effet. La qualité des données permettra à la CSPAAT d'optimiser ses pratiques stratégiques et opérationnelles, et aux intervenantes et intervenants de maximiser leur utilisation des nouvelles données.

Pour appuyer les efforts de transformation actuels et futurs, la CSPAAT élabore une stratégie en matière de technologie de l'information globale qui cadre avec l'architecture administrative, la stratégie opérationnelle, les futures capacités requises et les tendances de l'industrie. La stratégie en matière de technologie de l'information permettra à la CSPAAT de comprendre comment la technologie peut appuyer l'évolution continue des objectifs organisationnels.

INITIATIVES CLÉS

ACES

- Tirer des leçons du succès des activités du projet ACES mises en œuvre en 2014 ainsi qu'entreprendre des activités de planification et d'essai considérables pour se préparer aux travaux d'implantation qui restent à réaliser au cours de 2015.

Gestion des données

- Mettre en place la stratégie de collecte d'information de la CSPAAT pour appuyer l'analyse des données, une initiative pluriannuelle qui couvre la gestion des données, les cycles de livraison et les pratiques de gouvernance des données.

Stratégie en matière de technologie de l'information

- Collaborer avec des partenaires d'affaires pour comprendre comment la technologie de l'information peut faciliter la réalisation des objectifs stratégiques et des résultats opérationnels ainsi qu'améliorer le service à la clientèle.
- Élaborer une feuille de route infotechnologique stratégique pluriannuelle afin de communiquer la synchronisation, le séquencement et la mise en place des projets à court et à long termes.

2 Modernisation du financement

... élaboration et mise en œuvre de recommandations, d'initiatives et de mesures menant à un nouveau cadre de tarification.

En mai 2012, M. Harry Arthurs a présenté son rapport final, *Un financement équitable*, contenant des recommandations qui ont éclairées l'élaboration du *plan stratégique* de la CSPAAT et posé des bases solides pour que la CSPAAT puisse aller de l'avant de façon responsable, équitable et durable.

En réponse aux recommandations de M. Arthurs, la CSPAAT a entrepris une analyse juridictionnelle des meilleures pratiques reliées à la classification des employeurs et à l'établissement des taux de primes. Parallèlement, M. Doug Stanley, conseiller spécial, a mené une consultation complète qui a abouti à son rapport, *Une tarification équitable*, lequel comprenait des recommandations précises en vue de réformer les méthodes actuelles de classification des employeurs, d'établissement des taux et de tarification par incidence. À partir de ce rapport, la CSPAAT a élaboré des options concernant un cadre de tarification préliminaire proposé, et ces options serviront de base de discussion avec les intervenantes et intervenants.

En 2015, la CSPAAT entreprendra une consultation complète auprès du public, qui fournira plusieurs occasions aux intervenants de se faire entendre. La CSPAAT considérera les diverses options et les différents points de vue au moment de finaliser les réformes potentielles du cadre de tarification. À partir de là, un plan de transition détaillé qui vise à appuyer les intervenants et les activités de mise en œuvre propres à la CSPAAT, seront élaborés afin de mettre en application toute réforme importante et ce, d'une manière qui suscite la stabilité.

INITIATIVES CLÉS

Réforme du cadre de tarification

- Mener une consultation complète auprès du public sur les réformes proposées au mode de classification des employeurs, aux processus d'établissement des taux et aux programmes de tarification par incidence afin de déterminer et d'approuver un nouveau cadre de tarification ainsi qu'un solide plan de transition.

Transition avec encouragements aux employeurs axés sur la prévention

- Continuer d'appuyer le transfert de la fonction de prévention au directeur général de la prévention en prenant part à un travail de collaboration sur les programmes d'encouragement axés sur la prévention et en déterminant le rôle de la CSPAAT à l'égard de tout programme, qu'il soit nouveau ou existant.

3 Stratégie de communication

... mise en œuvre des initiatives de communication clés.

La CSPAAT a élaboré une stratégie de communication proactive qui tient compte de l'engagement des intervenantes et intervenants, de la gestion des enjeux, de la gestion de la réputation et de la mobilisation interne. Cette stratégie permettra de définir la réputation de la CSPAAT envers l'équité, la confiance et l'intégrité, en améliorant sa réputation et son image organisationnelles. Grâce à sa stratégie de communication, la CSPAAT œuvrera pour veiller à ce que tous ses produits et services soient bien compris et facilement accessibles aux intervenantes et intervenants.

La CSPAAT harmonisera toutes les communications internes et externes avec les objectifs et les priorités organisationnels de son *Plan stratégique 2012-2016*. Cela se concrétisera grâce à des communications claires, ponctuelles et mobilisantes.

INITIATIVES CLÉS

Engagement des intervenants

- Établir une solide stratégie d'engagement des intervenants qui inclut des possibilités d'intervention, de rétroaction, de consultation et de collaboration pour les intervenants en vue d'un dialogue avec ceux qui peuvent être touchés par les décisions rendues par la CSPAAT ou influer sur la mise en œuvre de ses décisions opérationnelles.

Gestion des enjeux

- Mettre en place des processus et des protocoles pour la gestion des enjeux, notamment pour les relations avec les médias, afin de favoriser la résolution prompte et appropriée des enjeux qui revêtent une importance cruciale pour les intervenants et le public afin de préserver l'intégrité de l'image de la CSPAAT.

Gestion de la réputation

- Mettre en œuvre un plan de gestion de la réputation qui positionne positivement l'image de la CSPAAT, tout en surveillant et en réglant les questions qui peuvent avoir une incidence négative sur celle-ci ou lui porter préjudice. Le plan, qui vise les publics externe et interne, permettra de communiquer des messages ciblés pour instaurer un climat de confiance et préserver l'intégrité auprès des Ontariennes et Ontariens, améliorer la réputation et l'image de la CSPAAT, et aider à gérer ainsi qu'à atténuer harmonieusement les problèmes.

Mobilisation interne

- Mettre en place un plan de mobilisation interne qui fera en sorte que l'approche et que les vecteurs de communication interne de la CSPAAT soient conçus pour conduire à des résultats organisationnels. Le plan est destiné à célébrer activement les réussites, à doter les employés des témoignages pour les aider à agir en qualité d'ambassadeurs de la CSPAAT ainsi qu'à diffuser aux dirigeants, aux chefs de service et au personnel de première ligne des communications en vue de les aider à positionner positivement les messages clés de la CSPAAT.

4 Stratégie de ressources humaines

... la stratégie de ressources humaines a été mise à jour, harmonisée et priorisée en vue d'appuyer la transformation en cours et la réalisation des résultats opérationnels.

La stratégie de ressources humaines de la CSPAAT s'articule autour de quatre piliers, à savoir talent, leadership, récompenses totales et relations de travail, et elle est soutenue par des assises solides de santé, de sécurité et de mieux-être. Elle comprend un certain nombre d'initiatives conçues pour faire en sorte que le personnel des Ressources humaines disposent des compétences appropriées pour satisfaire aux objectifs de la CSPAAT liés à la modernisation et à l'amélioration du service à la clientèle. Cette approche produira la main-d'œuvre et le lieu de travail du futur.

En 2015, nous tirerons parti de cette solide base en renforçant les principaux services, en améliorant les options existantes ainsi qu'en augmentant l'efficacité et la valeur.

INITIATIVES CLÉS

Talent

- Élaborer une stratégie de gestion des talents qui concrétise la vision concernant la main-d'œuvre du futur de la CSPAAT, atténue les risques liés à la relève et crée l'efficacité de l'acquisition de talents.

Leadership

- Réévaluer notre stratégie de leadership et mettre à jour nos programmes de perfectionnement des gestionnaires pour obtenir des résultats d'affaires.
- Créer et adopter un processus de planification de la relève en utilisant des outils d'évaluation pour bâtir des plans de perfectionnement à l'intention des dirigeants, assurant à long terme le succès organisationnel et l'atténuation des risques critiques.

Récompenses totales

- Élaborer une stratégie de récompenses totales qui cadre avec la mission de l'organisme, sa vision, ses valeurs et ses objectifs en matière de gestion des talents, et avec la position marchande cible approuvée et les comparateurs.

Relations de travail

- Renouveler la relation que nous entretenons avec nos agents négociateurs en reconnaissance du besoin de changement et de transformation. Des processus seront élaborés pour explorer les intérêts communs afin d'en tirer profit et de gérer les litiges de manière proactive, constructive et respectueuse.

5 Gestion du risque d'entreprise

... évolution vers une fonction systémique qui est intégrée aux activités commerciales clés.

En 2014, la CSPAAT a accru la visibilité et l'ampleur de ses activités de gestion du risque d'entreprise (GRE) pour promouvoir une culture sensibilisée au risque et intégrer des pratiques axées sur le risque aux processus existant à l'échelle de l'organisme. Le conseil d'administration a délégué la responsabilité de supervision de la GRE au comité de gouvernance du conseil. De plus, un chef du risque en charge de la GRE, de la conformité avec les exigences de la loi et de la vérification interne, a été nommé.

La stratégie de mise en œuvre de la GRE permettra de communiquer, de surveiller et de gérer les risques clés de l'organisme au cours de la première année, en plus d'intégrer la gestion du risque au cycle de planification des activités de 2015 en vue de créer des plans d'activités plus solides et d'évoluer vers une GRE systémique qui est intégrée aux principales activités. Pour appuyer la mise en œuvre du programme de GRE, nous entreprendrons en 2015 les initiatives suivantes :

INITIATIVES CLÉS

Politique de GRE

- Élaborer une politique de GRE qui intégrera la gestion du risque à la culture de la CSPAAT ainsi qu'à ses processus de planification stratégique et opérationnelle, et qui appuiera la prise de décisions et l'allocation des ressources, et demander son approbation.
- Établir les grandes lignes de la structure de gouvernance du risque en décrivant les rôles et les responsabilités pour la gestion du risque.

Propension et tolérance au risque

- Rédiger des déclarations concernant la propension et la tolérance au risque pour harmoniser la compréhension de la direction et du conseil d'administration concernant le degré et le type de risque que la CSPAAT est prête à accepter ou à conserver dans la mise en œuvre de son mandat et l'atteinte de sa vision.
- Formuler des seuils de tolérance au risque concernant les importants risques d'entreprise afin d'établir la variation acceptable dans les résultats liés aux objectifs.

Échelles d'évaluation du risque d'entreprise

- Continuer d'affiner les critères d'évaluation, étant donné que l'évaluation du risque évolue et se transforme au fil du temps.

Recensement et évaluation des risques

- Entreprendre d'autres processus de recensement et d'évaluation des risques, et continuer l'intégration de ces activités à la planification des activités.

Conformité organisationnelle

- Dresser une solide fonction de conformité organisationnelle pour assurer transparence et responsabilisation dans tout l'organisme.

6 Plan stratégique d'investissement

... poursuite de la mise en œuvre pour améliorer les rendements ajustés au risque et assurer le rendement du portefeuille.

Chaque année, la CSPAAT investit une portion des produits tirés des primes dans une caisse d'assurance au titre des futurs paiements d'indemnisation aux travailleurs blessés et pour deux caisses de retraite (une pour les travailleurs blessés, l'autre pour les employés et les retraités de la CSPAAT et des associations de sécurité). Comme les rendements des placements peuvent influer considérablement sur ces caisses, il est important de gérer la volatilité.

La stratégie de gestion du portefeuille global vise une réduction de la volatilité du portefeuille de l'ordre de 30 % par rapport à la stratégie traditionnelle. La réduction de la volatilité est obtenue par la diversification vers d'autres stratégies de placement, notamment les stratégies immobilière, infrastructurelle et multi-actifs, tout en préservant les rendements des placements prévus à long terme.

Pour 2015, il a été déterminé que la mise en œuvre continue du plan stratégique d'investissement constituait une initiative prioritaire, étant donné qu'un certain nombre des activités clés seront entreprises en vue de continuer d'améliorer les rendements et de faire en sorte que le rendement de notre portefeuille réponde au mieux aux besoins de nos intervenantes et intervenants.

INITIATIVES CLÉS

Mise en commun provinciale

- Travailler en collaboration avec la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario et le ministère des Finances pour planifier et, en cas d'approbation par le gouvernement, constituer une entité de fonds commun de placement avec, à titre de participants volontaires initiaux, la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario et la CSPAAT, conformément aux principes fondamentaux reposant sur les meilleures pratiques de l'industrie.

Gouvernance en matière de placements

- Examiner les politiques et les pratiques actuelles de gouvernance en matière de placements, à la lumière des observations tirées de l'examen externe de cette gouvernance.

Gestion des risques liés aux placements et à la gestion actif-passif

- Mener une séance d'éducation sur la gestion actif-passif à l'intention du conseil d'administration.
- Mener une séance d'éducation technique sur le risque de placement à l'intention du conseil des placements.

Plan de mise en œuvre

Le travail actuellement mené pour appuyer les six initiatives prioritaires de la CSPAAT sera guidé par la feuille de route de l'organisme. En 2015, la CSPAAT continuera de mettre à profit les progrès qui ont déjà été accomplis dans ces domaines prioritaires, en élargissant l'accent mis sur la gestion du risque d'entreprise et le plan stratégique d'investissement de la CSPAAT. Le plan d'action de haut niveau de la feuille de route permet aussi de guider la modernisation et de diriger le changement dans le personnel, les processus et les technologies de la CSPAAT. Il inclut tant les projets à court terme qu'à long terme et vise à produire des avantages et des résultats tangibles.

Au cours de cette transformation considérable, la CSPAAT continuera à préserver ses activités de base à mesure qu'elle réalisera les changements nécessaires en vue d'obtenir les meilleurs résultats pour les travailleurs et les employeurs, tout en fournissant un meilleur service à la clientèle.

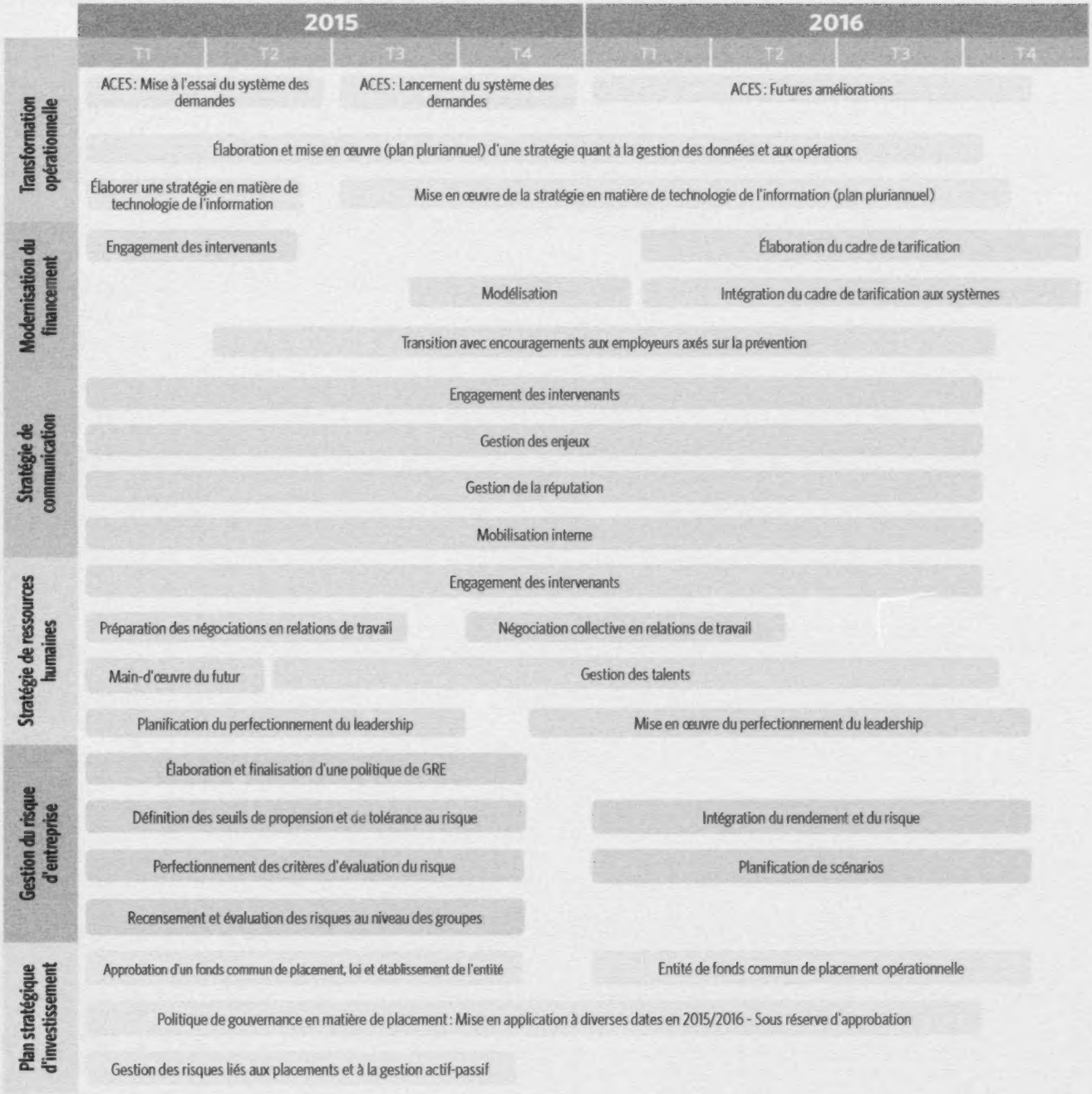
Gouvernance de la mise en œuvre

La CSPAAT comprend que sa transformation en un organisme moderne exige une planification minutieuse et une surveillance rigoureuse pour atteindre les résultats attendus. Les projets et les initiatives sont régis par le comité de gouvernance du portefeuille de projets, qui est composé des dirigeants de la CSPAAT et de certains membres choisis du comité. Ensemble, les membres supervisent le portefeuille de projets de l'organisme pour veiller à ce que les investissements dans les projets cadrent avec le *plan stratégique* et soient priorisés, planifiés et dotés de manière appropriée pour assurer leur réussite.

Le Bureau de gestion des portefeuilles (BGP) veille à la précision des rapports établis sur les projets et à l'application d'un cadre de gouvernance solide pour la gestion des projets et des portefeuilles. La haute direction et le personnel interdivisionnaire ne sont pas qu'impliqués, ils soutiennent aussi la nécessité de mettre en place de nouveaux processus et systèmes.

Le conseil d'administration de la CSPAAT est sollicité et tenu informé régulièrement. Notre structure de gouvernance inclut les comités dont l'expérience en la matière permet une surveillance rigoureuse, des conseils et des commentaires, ce qui est indispensable au succès de nos initiatives.

Feuille de route de l'organisme



Plan financier triennal

(en millions de dollars)	2015	2016	2017
Produits			
Primes	4 554	4 679	4 809
Revenu de placement net	1 209	1 316	1 442
Total des produits	5 763	5 995	6 251
Charges			
Coûts des prestations			
Paiements de prestations	2 421	2 421	2 414
Charges administratives liées aux demandes de prestations	436	438	436
Variations dans l'évaluation actuarielle de la dette au titre de l'indemnisation future	912	930	936
	3 769	3 789	3 786
Cotisations à la Caisse pour perte de revenu de retraite	59	58	58
Charges administratives et autres charges	358	361	361
Obligations et engagements sanctionnés par la loi	305	305	307
Dépenses totales	4 491	4 513	4 512
Excédent des produits sur les charges	1 272	1 482	1 739
Autres éléments du résultat global			
Réévaluations des régimes à prestations définies du personnel	21	22	23
Total du résultat global pour l'exercice	1 293	1 504	1 762
Total du résultat global attribuable aux :			
Intervenants de la CSPAAT	1 140	1 343	1 591
Intérêts minoritaires	153	161	171
	1 293	1 504	1 762
Total des charges administratives	794	799	797
Bénéfice des activités de base	975	1 096	1 233
Rendement net des placements	5,5 %	5,5 %	5,5 %
Passif non provisionné (méthode de suffisance)	(8 129)	(6 396)	(4 419)
Ratio de suffisance	74,3 %	80,4 %	86,8 %

Mesures de rendement

La CSPAAT a établi des mesures clés en vue d'évaluer le rendement contre les objectifs de chaque pilier. De plus, les rapports de la CSPAAT *Rapport trimestriel à l'intention des intervenants* et *Mesure des résultats* fournissent des nouvelles sur le rendement en fonction d'indicateurs de rendement financier et non financier clés. Ces mesures sont continuellement surveillées, ce qui permet à la CSPAAT de mesurer les progrès et, si nécessaire, de réagir en ajustant les efforts et les priorités en conséquence.

Les cinq piliers	Mesure	Cible 2015
Retour au travail et prestations équitables	Retour au travail à 100 % des gains d'avant la lésion	92 %
Financement suffisant	Ratio de suffisance	60 % d'ici 2017
Le produit doit être évalué équitablement et couvrir les coûts	Résultat global	1 293 M$
Excellence du service et administration efficace	Total des charges administratives	794 M$
	Indice de l'excellence du service – Demandes des travailleurs blessés	75 %
	Indice de l'excellence du service – Demandes des employeurs	80 %
	Indice de l'excellence du service – Comptes des employeurs	80 %
Relations avec les intervenants	Résultats du sondage sur la réputation organisationnelle	À déterminer

Profil du risque d'entreprise : **Plan de gestion du risque**

En 2014, la priorité de la gestion du risque d'entreprise (GRE) était d'élaborer et d'initialiser les éléments fondamentaux nécessaires à un programme structuré et systémique. Les éléments fondamentaux comprenaient notamment ce qui suit : l'officialisation de la surveillance et de la gouvernance du risque, le renforcement de la capacité de GRE, l'intégration de la GRE à la planification des activités et l'exécution d'une évaluation du risque d'entreprise. La stratégie de mise en œuvre du programme de GRE est axée sur l'intégration de la GRE aux processus existant à l'échelle de l'organisme, en l'intégrant tout d'abord à la planification des activités pour ensuite l'intégrer à d'autres processus clés à mesure que le programme de GRE se transforme au fil du temps. Voici les points saillants des activités clés qui ont été réalisées en 2014 :

Surveillance et gouvernance du risque

- Délégation par le conseil d'administration de la responsabilité officielle à l'égard de la surveillance de la GRE au comité de gouvernance du conseil.
- Séance d'éducation sur la GRE fournie aux directeurs pour accroître la capacité du conseil à exécuter ses fonctions de surveillance du risque.
- Élaboration d'un processus pour la surveillance et la communication continues des risques importants afin de suivre les progrès réalisés dans les plans d'atténuation, d'évaluer les changements dans le niveau de risque résiduel et de fournir des renseignements sur les risques au comité directeur, au comité de gouvernance ou aux autres comités du conseil d'administration afin d'assurer une surveillance appropriée du risque d'entreprise.

Renforcement de la capacité de GRE

- Nomination d'un chef du risque en charge du programme de GRE, de la conformité avec les exigences de la loi et de la vérification interne, et recrutement d'un directeur général, GRE, pour mener le programme sous la direction du chef du risque.

Intégration de la GRE à la planification des activités

- Des ateliers ont été organisés par la GRE, portant sur la planification du risque et des activités, pour fournir un enseignement sur les risques à l'égard de l'atteinte des résultats et faire en sorte que les groupes puissent les recenser et les prévoir.
- La GRE a travaillé avec les équipes de la Planification des activités et de la Budgétisation pour intégrer le risque aux instruments et aux modèles utilisés pour les plans de 2015 afin d'élaborer des plans d'activités plus solides.

Exécution d'une évaluation du risque d'entreprise

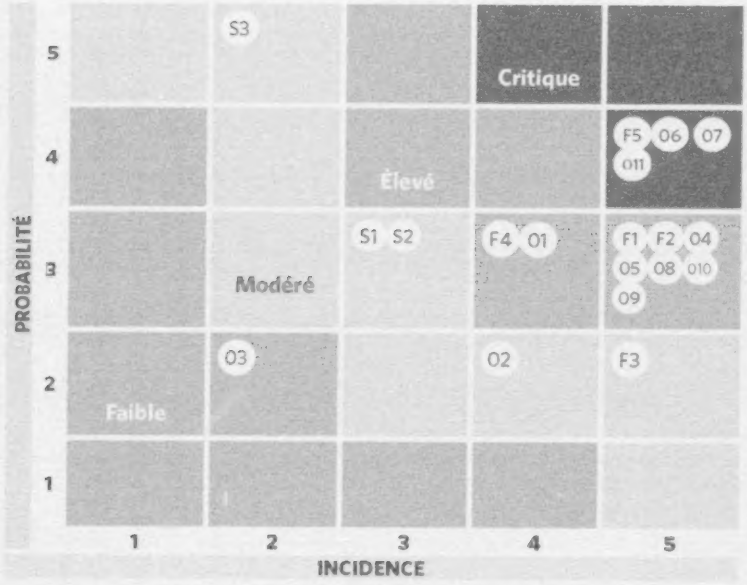
- Une évaluation initiale de l'exposition globale au risque résiduel et une évaluation de l'efficacité des activités de gestion des risques existantes ont été menées auprès des groupes.
- Une évaluation structurée du risque d'entreprise, qui incluait une évaluation des risques importants encourus par la CSPAAT, a été menée auprès du comité directeur.
- Les résultats de l'évaluation des risques ont été communiqués au comité de gouvernance du conseil.
- Les priorités d'action ont été établies ou réitérées pour régler toute exposition critique ou à haut risque, en tenant compte de la position de risque de la CSPAAT, de son mandat et de ses dépenses.

En 2015, la CSPAAT s'appuiera sur les assises établies en 2014 et entreprendra les initiatives clés suivantes :

- élaborer et approuver une politique de GRE;
- formuler la propension et la tolérance au risque;
- perfectionner les échelles d'évaluation du risque d'entreprise préliminaires; et
- instaurer d'autres processus de recensement et d'évaluation des risques.

Profil du risque d'entreprise : **Recensement et évaluation**

Le profil du risque d'entreprise de la CSPAAT, qui précise les risques importants encourus par l'organisme à l'égard de la réalisation des objectifs du *Plan stratégique 2012-2016*, est illustré dans le tableau des risques ci-dessous. Les risques encourus par la CSPAAT ont été évalués à l'aide de quatre niveaux de risque global : critique, élevé, modéré et faible.



N° de réf.	Légende
F1	Financement de la caisse d'assurance
F2	Régime de retraite
F3	Placements
F4	Changements législatifs
F5	Économie
S1	Coordination du système de santé et sécurité
S2	Établissement des taux de prime
S3	Intervenants et réputation
01	Traitement des dossiers complexes
02	Prestations à long terme
03	Soins de santé
04	Cadre de conformité
05	Changement transformationnel
06	Personnel/main-d'œuvre
07	Planification de la relève des personnes clés
08	Relations de travail
09	Continuité opérationnelle
010	Protection des renseignements personnels
011	Environnement et stratégie infotechnologiques

D'après le processus d'évaluation du risque, quatre risques ont été pour l'heure recensés à titre de risques critiques nécessitant l'attention des comités du conseil chargés de la surveillance du risque en raison de leur incidence potentielle sur l'organisme ainsi qu'une surveillance constante et un examen mensuel de la part du comité directeur. Les risques critiques et le comité du conseil responsable ont été résumés dans la section suivante : Plans d'atténuation.

Tableau d'évaluation du risque et légende

PROBABILITÉ	INCIDENCE				
	1 Négligeable	2 Mineure	3 Mineure	4 Modérée	5 Catastrophique
5 Presque certaine	5	10	15	20	25
4 Probable	4	8	12	16	20
3 Possible	3	6	9	12	15
2 Peu probable	2	4	6	8	10
1 Rare	1	2	3	4	5

LÉGENCE		
Niveau de risque global	Probabilité de l'incidence	Description
Risque critique	20-25	**Risque de premier niveau :** Exige la soumission au comité du conseil chargé de la surveillance trimestrielle de la gestion du risque; exige la présentation d'un rapport trimestriel au comité de gouvernance; doit être surveillé en permanence et examiné mensuellement par le comité directeur.
Risque élevé	12-18	**Niveau de risque élevé :** Exige la soumission au comité de gouvernance chaque six mois; doit être surveillé en permanence et examiné trimestriellement par le comité directeur.
Risque modéré	5-10	**Niveau de risque modéré :** Gestion par des procédures d'intervention ou de contrôle précises au sein de l'organisme; doit être surveillé en permanence et examiné chaque douze mois.
Risque faible	1-4	**Niveau de risque faible :** Gestion par des procédures et des activités routinières au sein de l'organisme; ne doit pas nécessiter beaucoup d'attention, mais doit être examiné au moins chaque dix-huit mois.

Profil du risque d'entreprise : **Plans d'atténuation**

Sommaire des risques critiques

Énoncé de risque	Plans d'atténuation du risque 2015	Comité du conseil désigné comme responsable de la surveillance du risque
Risque lié à l'économie : Des conditions macroéconomiques évolutives, comme les niveaux et la composition d'emploi ainsi que l'inflation et d'autres, ou un échec dans les prévisions économiques, peuvent donner lieu à des incidences imprévues sur les produits, les rendements des placements, les coûts ou les hypothèses opérationnelles, notamment concernant la réintégration au travail.	■ Un travail de modélisation économétrique est présentement mené par un conseiller externe en modélisation économique. ■ Les prévisions et les analyses économiques trimestrielles personnalisées du Conference Board du Canada alimentent les projets de suivi et de prévision de la CSPAAT aux fins des prévisions concernant la dette au titre de l'indemnisation future (actuaire en chef), les produits tirés des primes (Planification et soutien financiers) et l'économie (statisticien en chef). ■ Suivi continu des modèles financiers existants.	Comité de vérification et des finances
Risque lié au personnel ou à la main-d'œuvre : La CSPAAT peut avoir du mal à attirer et à retenir une main-d'œuvre dotée des capacités appropriées, en particulier si les stratégies d'attraction et de rétention ne cadrent pas avec la conjoncture du marché en ce qui a trait aux capacités recherchées, et compte tenu des prévisions d'attrition attribuable à la retraite ou à d'autres facteurs influant sur l'attrition de la main-d'œuvre, notamment le mandat des professionnels dans des domaines spécialisés. À l'inverse, nous pourrions avoir des difficultés à passer à une main-d'œuvre qui satisfait aux futurs besoins opérationnels.	■ La stratégie de ressources humaines (2014-2016) comprend la gestion des talents et les récompenses totales. ■ La stratégie concernant la main-d'œuvre du futur exposera les exigences relatives au personnel ou à la main-d'œuvre et à la conception des tâches.	Comité des ressources humaines et de la rémunération
Risque lié à la planification de la relève des personnes clés : En l'absence d'une planification efficace de la relève, la CSPAAT pourrait perdre un savoir critique concernant l'organisme, ses processus, ses systèmes et son histoire, et elle pourrait ne pas avoir « préparé » des talents en vue d'occuper des rôles clés.	■ La stratégie de ressources humaines (2014-2016) définit la planification de la relève (grade de directeur et grades supérieurs) comme appartenant au pilier de la gestion des talents. ■ Exigence du programme de travail du comité des ressources humaines et de la rémunération. ■ Des programmes structurés de perfectionnement du leadership sont en place, notamment les programmes à l'intention des nouveaux chefs de service et le programme *Lead Change*, qui vise les candidates et candidats à fort potentiel.	

Énoncé de risque	Plans d'atténuation du risque 2015	Comité du conseil désigné comme responsable de la surveillance du risque
Risque lié à la stratégie et à l'environnement infotechnologiques : La dépendance actuelle à un environnement infotechnologique vieillissant et l'absence d'une stratégie en matière de technologie de l'information à long terme ainsi que d'une feuille de route correspondante pourraient donner lieu à une défaillance des systèmes et de l'infrastructure infotechnologiques, qui pourraient alors ne pas satisfaire aux besoins opérationnels actuels et futurs de la CSPAAT, notamment en compromettant l'efficacité de la prestation des services ainsi que la fiabilité, l'intégrité et la disponibilité du système.	■ Le chef des services informatiques élabore la stratégie et le programme de travail (pluriannuel) infotechnologiques. ■ Renouvellement du travail d'architecture administrative 2011 à titre de principal moteur de la stratégie en matière de technologie de l'information. ■ Investissement dans ACES à court terme pour que la CSPAAT réalise des gains d'efficacité à long terme. ■ Attribution à des tiers des évaluations de la capacité globale de la technologie de l'information et de la gestion des services infotechnologiques, et de l'évaluation de demandes de propositions concernant l'architecture. ■ Exécution d'un inventaire informatique et d'une « vérification de santé technologique ». ■ Évaluation du modèle de gestion optimale pour les opérations périphériques de la technologie de l'information. ■ La stabilisation et l'amélioration de la production règlent les indisponibilités existantes, et des résultats préliminaires ont été obtenus.	Comité de gouvernance

Consultez l'annexe pour obtenir des renseignements détaillés sur les risques critiques.

Gouvernance

Mandat

Loi applicable

La Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) est un organisme constitué en vertu d'une loi, chargé de l'application de la *Loi de 1997 sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail* (la *Loi*) de l'Ontario. Elle administre un régime d'assurance contre les accidents du travail sans égard à la responsabilité pour près de 250 000 employeurs et fournit une assurance à plus de quatre millions de travailleurs de la province. L'organisme fournit des prestations d'invalidité aux travailleurs blessés et à leurs survivants en cas de décès, gère la prestation de soins de santé de qualité et facilite le retour au travail rapide et sécuritaire des travailleurs qui ont subi une lésion au travail ou ont contracté une maladie professionnelle.

Le compromis historique selon lequel les travailleurs ont renoncé à leur droit de poursuivre leur employeur après avoir subi une lésion reliée au travail, quelle que soit la partie en faute, en échange d'une indemnisation garantie pour les demandes de prestations acceptées, est essentiel au régime. L'employeur bénéficie d'une protection contre les poursuites en échange des primes qu'il verse pour financer le programme. Le régime de responsabilité collective prévoit une indemnisation équitable pour les travailleurs blessés et leurs familles, tout en répartissant les coûts entre les employeurs.

En sa qualité d'organisme fiduciaire indépendant, la CSPAAT est financée entièrement par les primes des employeurs et ne reçoit aucun financement du gouvernement de l'Ontario.

La CSPAAT finance le système de santé et sécurité au travail de l'Ontario en versant plus de 240 millions de dollars chaque année pour appuyer le Bureau de la prévention du ministère du Travail, les obligations aux termes de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, les associations de santé et sécurité au travail, les Bureaux des conseillers des travailleurs et des employeurs ainsi que le Tribunal d'appel de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail.

Gouvernance opérationnelle

La CSPAAT est un organisme fiduciaire du gouvernement de l'Ontario, régi par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par le gouvernement de l'Ontario. Le conseil d'administration est chargé de surveiller et de diriger stratégiquement la CSPAAT.

Le conseil d'administration doit veiller à ce que la CSPAAT :

- réponde au mandat énoncé dans la *Loi sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail*;
- satisfasse aux priorités établies par le gouvernement de l'Ontario;
- fasse preuve de probité, d'efficience et d'efficacité financières fortement responsables dans la prestation du régime, des services et des programmes en vertu de la *Loi sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail*.

Le conseil d'administration fait en sorte que l'équipe de direction de la CSPAAT assume ses responsabilités, notamment grâce à ce qui suit :

- la surveillance et la mesure des réalisations en fonction de ses objectifs stratégiques, du plan d'activités et du budget;
- la surveillance continue des rapports et des mesures des résultats, les politiques des programmes, les initiatives stratégiques, les plans et la conformité;
- les conseils sur les relations avec le gouvernement, les organismes publics et les intervenants.

La direction de la CSPAAT, dirigée par le président-directeur général, est responsable de ce qui suit :

- fournir une vision, un leadership et une structure organisationnelle pour l'exécution du mandat de la CSPAAT;
- veiller à ce que le plan stratégique, le plan d'activités et le budget soient mis en œuvre et réalisés grâce à des programmes appropriés, des services et de solides mesures de contrôle interne ainsi qu'à une gestion efficiente et efficace des systèmes de gestion de l'information, de gestion des ressources humaines et de gestion financière.

La Commission des pratiques équitables est l'ombudsman de la CSPAAT qui :

- fournit un service neutre, indépendant et confidentiel aux travailleurs blessés, aux employeurs et aux fournisseurs de services qui désirent porter plainte concernant les services qu'ils ont reçus de la CSPAAT;
- surveille les tendances des plaintes, cerne les problèmes systémiques et recommande des améliorations à la CSPAAT.

Structure organisationnelle

Le siège social de la CSPAAT est situé à Toronto. Il y a 14 bureaux régionaux en Ontario.

Contexte de la planification stratégique

Le cycle et le contexte de la planification stratégique de la CSPAAT, adoptés par le conseil d'administration, sont basés sur des principes solides et des modèles de planification stratégique établis. Ce processus solide et inclusif permet de fournir une orientation claire à l'organisme, de répondre aux obligations gouvernementales et de produire des documents de planification appropriés et efficaces, notamment ceux qui suivent :

1. Plan stratégique pluriannuel

5 ans

2. Plan d'activités annuel comportant des objectifs et des mesures intégrés à l'intention des unités de service à l'échelle de la CSPAAT

Annuel

Constitue la base de la soumission annuelle au ministère du Travail

3. Rapports trimestriels d'évaluation

Trimestriellement

Communiqués publiquement et directement liés au plan stratégique

Le cadre stratégique de la CSPAAT

Le cadre stratégique de la CSPAAT, dans lequel la CSPAAT prévoit ses initiatives, mesure son rendement, alloue ses ressources et articule la vision de l'organisme, ses valeurs et sa proposition de valeur.

Vision : Devenir le chef de file des commissions des accidents du travail

La vision de la CSPAAT reconnaît la nécessité de transformation en un organisme moderne, tout en maintenant son engagement à l'égard des principes fondateurs de Meredith et en versant des prestations équitables.

Proposition de valeur : Vous ramener à ce qui compte

Lorsqu'un incident arrive au travail, la CSPAAT s'emploie à permettre aux employeurs de revenir plus facilement aux affaires, tout en appuyant les travailleurs pour qu'ils se rétablissent rapidement, retournent au travail et reprennent une vie normale.

La CSPAAT fournira rapidement des services accessibles et des outils simples d'utilisation qui permettront à ses clients de prendre part au rétablissement et au retour au travail, et rendront simple et efficient le franchissement des diverses étapes du processus.

Valeurs : Gagner la confiance du public grâce à l'équité et l'intégrité

En tant qu'organisme fiduciaire indépendant, la CSPAAT doit s'acquitter de ses responsabilités en prenant des décisions difficiles et en apportant les changements nécessaires pour se mettre en position de viabilité financière. Elle doit fournir des services et des prestations qui comptent aux yeux de ses clients.

Annexe : **Profil du risque d'entreprise – Risques critiques**

Énoncé de risque	Objectif(s)	Facteurs de risque clés	Probabilité/Incidence potentielle	Risque résiduel	Plans d'atténuation du risque 2015 (personne chargée de l'atténuation)
Risque lié à l'économie : Des conditions macroéconomiques évolutives, comme les niveaux et la composition d'emploi ainsi que l'inflation et d'autres, ou un échec dans les prévisions économiques, peuvent donner lieu à des incidences imprévues sur les produits, les coûts ou les hypothèses opérationnelles, notamment concernant la réintégration au travail.	**1-2 :** La CSPAAT appuiera les travailleurs et les employeurs dans le processus de retour au travail. **2-1 :** La CSPAAT se conformera aux exigences de financement prescrites par la loi. **3-1 :** La CSPAAT percevra suffisamment de produits tirés des primes chaque année pour lui permettre d'effectuer tous les versements à leur échéance et de continuer de réduire le passif non provisionné.	■ Ampleur des changements dans les conditions et les risques macroéconomiques, notamment des baisses soudaines dans les revenus de placement. ■ Échec éventuel dans les prévisions économiques.	**4 - Probable** **5 - Catastrophique** ■ Les objectifs de financement peuvent être menacés (p. ex. : augmentations des coûts et baisses des produits). ■ L'employeur sera moins susceptible d'adapter les programmes de retour au travail	**20 - Critique**	■ Un travail de modélisation économétrique est présentement mené par un conseiller économique externe. ■ Les prévisions et les analyses économiques trimestrielles personnalisées du Conference Board du Canada alimentent les projets de suivi et de prévision de la CSPAAT aux fins des prévisions concernant la dette au titre de l'indemnisation future (actuaire en chef), les produits tirés des primes (Planification et soutien financiers) et l'économie (statisticien en chef). ■ Suivi continu des modèles financiers existants. **(Chef des finances)**
Risque lié au personnel ou à la main-d'œuvre : La CSPAAT peut avoir du mal à attirer et à retenir une main-d'œuvre dotée des capacités appropriées, en particulier si les stratégies d'attraction et de rétention ne cadrent pas avec la conjoncture du marché en ce qui a trait aux capacités recherchées, et compte tenu des prévisions d'attrition attribuable à la retraite ou à d'autres facteurs influant sur l'attrition de la main-d'œuvre, notamment le mandat des professionnels dans des domaines spécialisés. À l'inverse, nous pourrions avoir des difficultés à passer à une main-d'œuvre qui satisfait aux futurs besoins opérationnels.	**4-3 :** La CSPAAT améliorera sa capacité à fournir un excellent service à la clientèle.	■ Les stratégies d'attraction ne cadrent pas avec la conjoncture du marché en ce qui a trait aux capacités recherchées, surtout dans le cas des rôles de haute direction, non syndiqués et spécialisés. ■ Prévisions d'attrition attribuable à la retraite ou à d'autres facteurs influant sur l'attrition de la main-d'œuvre. ■ Main-d'œuvre syndiquée ■ État futur des ressources ou compétences requises non déterminés pour l'instant.	**4 - Probable** **5 - Catastrophique** ■ Les objectifs de la transformation pourraient ne pas être atteints. ■ Perte d'un savoir concernant l'organisme, ses processus, ses systèmes et son histoire. ■ Manque de talents « prêts » à occuper des rôles. ■ Hausse des difficultés à négocier la convention collective arrivant à échéance en 2016.	**20 - Critique**	■ La stratégie de ressources humaines (2014-2016) comprend la gestion des talents et les récompenses totales. ■ La stratégie concernant la main-d'œuvre du futur exposera les exigences relatives au personnel ou à la main-d'œuvre et à la conception des tâches. **(Chef des services généraux)**

Énoncé de risque	Objectif(s)	Facteurs de risque clés	Probabilité/Incidence potentielle	Risque résiduel	Plans d'atténuation du risque 2015 (personne chargée de l'atténuation)
Planification de la relève des personnes clés : En l'absence d'une planification efficace de la relève, la CSPAAT pourrait perdre un savoir critique concernant l'organisme, ses processus, ses systèmes et son histoire, et elle pourrait ne pas avoir « préparé » des talents en vue d'occuper des rôles clés.	**4-3 :** La CSPAAT améliorera sa capacité à fournir un excellent service à la clientèle.	■ Une planification de la relève et des processus structurés ne sont pas en place pour l'équipe de direction. ■ Une certaine planification de relève a lieu, cependant, pas à l'échelle de l'organisme. ■ Un pourcentage substantiel de la main-d'œuvre est admissible à la retraite, notamment un certain nombre de cadres supérieurs dans des domaines d'activités de base.	**4 - Probable** **5 - Catastrophique** ■ Perte d'un savoir critique concernant l'organisme, ses processus, ses systèmes et son histoire. ■ Manque de talents « prêts » à occuper des rôles clés.	**20 - Critique**	■ La stratégie de ressources humaines (2014-2016) définit la planification de la relève (grade de directeur et grades supérieurs) comme appartenant au pilier de la gestion des talents. ■ Exigence du programme de travail du comité des ressources humaines et de la rémunération. ■ Des programmes structurés de perfectionnement du leadership sont en place, notamment les programmes à l'intention des nouveaux chefs de service et le programme *Lead Change*, qui vise les candidates et candidats à fort potentiel. **(Chef des services généraux)**
Risque lié à la stratégie et à l'environnement infotechnologiques : La dépendance actuelle à un environnement infotechnologique vieillissant et l'absence d'une stratégie en matière de technologie de l'information à long terme ainsi que d'une feuille de route correspondante pourraient donner lieu à une défaillance des systèmes et de l'infrastructure infotechnologiques, qui pourraient alors ne pas satisfaire aux besoins opérationnels actuels et futurs de la CSPAAT, notamment en compromettant l'efficacité de la prestation des services ainsi que la fiabilité, l'intégrité et la disponibilité du système.	**4-3 :** La CSPAAT améliorera sa capacité à fournir un excellent service à la clientèle. **4-5 :** En améliorant l'efficacité, la CSPAAT réduira les frais d'administration du régime.	■ Dépendance actuelle à un environnement infotechnologique vieillissant. ■ Absence d'une stratégie en matière de technologie de l'information à long terme et d'une feuille de route correspondante.	**4 - Probable** **5 - Catastrophique** ■ Défaillance des systèmes et de l'infrastructure infotechnologiques, qui pourraient alors ne pas satisfaire aux besoins opérationnels actuels et futurs de la CSPAAT, notamment en compromettant l'efficacité de la prestation des services ainsi que la fiabilité, l'intégrité et la disponibilité du système.	**20 - Critique**	■ Le chef des services informatiques élabore la stratégie et le programme de travail (plan quinquennal) infotechnologiques. ■ Renouvellement du travail d'architecture administrative 2011 à titre de principal moteur de la stratégie en matière de technologie de l'information. ■ Investissement dans ACES à court terme pour que la CSPAAT réalise des gains d'efficacité à long terme. ■ Attribution à des tiers des évaluations de la capacité globale de la technologie de l'information et de la gestion des services infotechnologiques, et de l'évaluation de demandes de propositions concernant l'architecture. ■ Exécution d'un inventaire informatique et d'une « vérification de santé technologique ». ■ Évaluation du modèle de gestion optimale pour les opérations périphériques de la technologie de l'information. ■ La stabilisation et l'amélioration de la production règlent les indisponibilités existantes, et des résultats préliminaires ont été obtenus. **(Chef des services informatiques)**

wsib
cspaat
ONTARIO

2270B (10/14)
© 2013 Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (Ontario)